

# DINÁMICAS DE PODER Y LÓGICAS INSTITUCIONALES EN LA CONFIGURACIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO LABORAL: DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA.

## 1 INTRODUCCIÓN

La equidad de género en el ámbito laboral es un desafío global, especialmente en América Latina, donde el progreso es lento a pesar de los avances normativos y la Responsabilidad Social Corporativa (Kulik et al., 2022). Esta situación se caracteriza por una tensión entre la rentabilidad organizacional y la responsabilidad social (Vásquez-Giler et al., 2020), lo que perpetúa brechas salariales, segregación ocupacional y precariedad laboral, afectando desproporcionadamente a las mujeres (Bordas Martínez y Pinilla García, 2020). En la región, las mujeres tienen un mayor volumen de trabajo pero menor remuneración formal y un alto porcentaje se encuentra en el sector informal (Bando, 2019).

Este ensayo, basado en una revisión bibliográfica crítica, busca explorar cómo las dinámicas de poder y las lógicas institucionales perpetúan la inequidad de género laboral y sus implicaciones para la sostenibilidad organizacional. Aborda preguntas clave: ¿Cómo interactúan las lógicas institucionales y las dimensiones del poder para perpetuar el "desacoplamiento" entre políticas de equidad formales y prácticas reales en organizaciones latinoamericanas? y ¿Cómo las decisiones basadas en la Teoría de la Elección Racional contribuyen a la desigualdad y qué implica esto para una sostenibilidad transformadora?

El estudio destaca la limitación del Neoinstitucionalismo Sociológico (NIS), que si bien explica la conformidad organizacional y el "desacoplamiento" (P. DiMaggio, 1988; Meyer y Rowan, 1977), ha sido criticado por su incapacidad para explicar el cambio genuino y la influencia del poder (Aksom y Tymchenko, 2020; Alvesson y Spicer, 2019). Para superar esta limitación, el ensayo integra el NIS con la Teoría Radical del Poder de Lukes, que enfatiza cómo las lógicas institucionales son moldeadas por intereses dominantes, y la Teoría de la Elección Racional, que analiza cómo las decisiones organizacionales pueden perpetuar la inequidad si los costos de la equidad genuina se perciben como superiores a los beneficios (Arora et al., 2021; Bordas Martínez y Pinilla García, 2020).

La contribución esperada de este análisis es ofrecer un marco conceptual más robusto que identifique las raíces estructurales de la inequidad y proponga vías para una sostenibilidad organizacional auténtica en el contexto latinoamericano. El ensayo se estructura en tres secciones: un marco teórico que integra estas perspectivas, un análisis de las dinámicas de poder y equidad en América Latina, y una conclusión que resume los hallazgos y sus implicaciones. El trabajo se basa en una revisión bibliográfica, sin generar nueva evidencia empírica.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El ensayo propuesto se fundamenta en un marco teórico que entrelaza las lógicas institucionales, las dinámicas de poder y la elección racional para analizar la persistencia de la inequidad de género en el ámbito laboral de América Latina. Se sostiene que el fenómeno del desacoplamiento, es decir, la brecha entre las políticas de equidad formales y las prácticas reales, no es una mera inercia organizacional, sino una manifestación activa de las dinámicas de poder (Kulik et al., 2022). Este desacoplamiento responde a un isomorfismo mimético o coercitivo (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977), donde las organizaciones adoptan políticas de género para ganar legitimidad sin alterar sus estructuras de poder subyacentes. El texto explora este fenómeno a través de las tres dimensiones del poder de Steven Lukes.

## 2.1 Las Tres Dimensiones del Poder de Lukes

El análisis se estructura en torno a las tres dimensiones del poder de Lukes (2005) aplicadas al contexto de la inequidad de género laboral. El Poder Unidimensional se observa en las decisiones explícitas que limitan el acceso y las oportunidades de las mujeres, como su subrepresentación en puestos de liderazgo, incluso en sectores feminizados (Gómez, 2022). Esta limitación también se manifiesta en la discriminación por gusto, un cálculo racional sesgado por prejuicios que asigna a las mujeres roles de menor jerarquía y peor remuneración (Arora et al., 2021).

El Poder Bidimensional se evidencia en el control de la agenda, donde se excluyen o marginan los temas de género de la negociación colectiva y de las cúpulas directivas. Esta resistencia activa, aunque implícita, demuestra una forma de poder para evitar conflictos latentes y mantener el *statu quo* (Gómez, 2022). La literatura argumenta que evitar la inclusión de estos temas se percibe, bajo la lógica de la elección racional, como una forma de mantener la "eficiencia" y evitar los "costos" de implementar políticas de equidad.

Finalmente, el Poder Tridimensional (Ideológico/Radical) es la dimensión más profunda, pues moldea las preferencias y percepciones, generando una "falsa conciencia" en la que las desigualdades parecen "naturales" o "eficientes". Las lógicas institucionales patriarcales y de mercado son cruciales en este proceso. La lógica patriarcal, arraigada en América Latina, devalúa el trabajo femenino y asigna roles fijos (Montalvo Romero, 2020), mientras que la lógica de mercado prioriza la rentabilidad, llevando a la instrumentalización de la mujer como fuerza laboral flexible y dispuesta a aceptar condiciones precarias (Nasser De Carvalho, 2020).

## 2.2 Resistencia y Oportunidades para la Sostenibilidad Transformadora

A pesar de los desafíos, el texto subraya que la resistencia a las lógicas dominantes no es pasiva. La justicia laboral y el litigio estructural emergen como espacios para reconfigurar el poder, como demuestran las sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) que buscan revertir los estereotipos de género (Carballo Mena, 2021; Gómez, 2022). De igual forma, los movimientos feministas actúan como contrapoderes al desafiar las normas patriarcales y cuestionar las lógicas internalizadas (Federici y Marques Valio, 2020).

En este contexto, la equidad de género se presenta como un desafío crucial para la sostenibilidad transformadora de las organizaciones. Para que las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) sean auténticas, deben ir más allá del cumplimiento simbólico y abordar las raíces del poder y la desigualdad (Kulik et al., 2022; Risi et al., 2023). El análisis concluye que es necesario transitar de un enfoque de cumplimiento normativo a uno que impulse un cambio cultural genuino. Para ello, se requiere desarrollar métricas innovadoras que evalúen la "sostenibilidad transformadora", intensificar el estudio del "trabajo institucional" ejercido por individuos y grupos (Gilas, 2024; Mutch, 2021) y analizar la efectividad de los litigios estructurales para modificar las lógicas institucionales arraigadas.

Finalmente, para dismantelar las lógicas patriarcales, las organizaciones deben implementar mecanismos de rendición de cuentas robustos, diseñar programas de sensibilización que desafíen activamente los estereotipos, rediseñar los procesos de recursos humanos para eliminar sesgos, y promover la interseccionalidad para abordar las múltiples capas de discriminación.

## 3. DISCUSIÓN

El análisis de la inequidad de género en el ámbito laboral latinoamericano, a través de una lente teórica que integra el neo-institucionalismo, las lógicas de poder y la elección racional, revela que la persistencia de estas desigualdades no es un fenómeno superficial, sino el resultado de complejas interacciones sistémicas. El ensayo sostiene que el "desacomplamiento"—

la brecha entre las políticas formales y las prácticas reales—es una manifestación activa de las dinámicas de poder y las lógicas institucionales dominantes. Esta no es una simple inercia, sino una estrategia deliberada, impulsada por el isomorfismo mimético o coercitivo que busca legitimidad sin alterar las operaciones centrales (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Sin embargo, va más allá al argumentar que el desacoplamiento es una interacción estratégica de las tres dimensiones del poder de Lukes, moldeadas por lógicas institucionales patriarcales y de mercado (Lukes, 2005).

### **3.1 Desacoplamiento y Asimetrías de Poder**

El poder unidimensional de Lukes se manifiesta en decisiones explícitas que limitan las oportunidades de las mujeres, como la subrepresentación en puestos de liderazgo (Gómez, 2022) y la "discriminación por gusto" que asigna roles de bajo nivel y baja remuneración (Arora et al., 2021). Este tipo de discriminación puede ser visto como un cálculo racional sesgado por prejuicios. Por su parte, el poder bidimensional opera a través del control de la agenda, marginando los temas de género en las negociaciones colectivas y las cúpulas sindicales, una resistencia que previene la discusión de conflictos latentes y se justifica bajo una percepción de "eficiencia" (Gómez, 2022). Finalmente, el poder tridimensional, el más profundo, moldea las preferencias y percepciones, internalizando las desigualdades como "naturales". Los estereotipos machistas y marianistas en la cultura latinoamericana influyen en las elecciones ocupacionales y la valoración del trabajo femenino (Bando, 2019; Montalvo Romero, 2020), lo que la lógica de mercado aprovecha para perpetuar la precariedad laboral femenina (Nasser De Carvalho, 2020). La flexiseguridad es un claro ejemplo de cómo una lógica de elección racional, amparada en una ideología dominante, puede vulnerar derechos (Bordas Martínez y Pinilla García, 2020).

### **3.2 Resistencia y Oportunidades de Cambio**

A pesar de la arraigada desigualdad, la literatura también identifica focos de resistencia y oportunidades para el cambio. La justicia laboral y el "litigio estructural" emergen como espacios para reconfigurar el poder, con sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos que desafían el poder unidimensional y bidimensional al forzar la inclusión de temas de género en la agenda judicial (Carballo Mena, 2021; Gómez, 2022). Los movimientos sociales, especialmente el feminismo, son actores clave en la resistencia al poder tridimensional. En Argentina, los movimientos feministas han buscado democratizar la vida privada al visibilizar y priorizar la cuestión de los cuidados (Federici y Marques Valio, 2020), mientras que campañas como #Niunamenos en Colombia desafían el statu quo del poder ideológico. Estos contramovimientos buscan deslegitimar las narrativas que naturalizan la desigualdad. La existencia de iniciativas como el Ranking PAR en América Latina es un ejemplo de cómo se generan mecanismos de presión desde la sociedad civil y el sector privado para un cambio estructural.

### **3.3 Sostenibilidad y Retos para el Futuro**

La discusión subraya que la sostenibilidad organizacional no es genuina sin una equidad de género sustantiva. Las prácticas simbólicas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son insuficientes si no abordan las raíces del poder y la desigualdad (Kulik et al., 2022; Risi et al., 2023). La investigación actual indica que las políticas gubernamentales activas, como el aumento del gasto público social, son esenciales para contrarrestar la segregación ocupacional y mejorar la calidad del empleo femenino (Arora et al., 2021). Sin embargo, un vacío crítico en la literatura es cómo las organizaciones pueden dismantelar concretamente las lógicas patriarcales y las asimetrías de poder de la tercera dimensión de Lukes. Es crucial el desarrollo

de métricas innovadoras que capturen la "sostenibilidad transformadora" más allá de la mera conformidad normativa, e intensificar el estudio de la agencia individual y colectiva (Gilas, 2024; Mutch, 2021) que, a través de estrategias como el "emprendimiento institucional" y el "activismo interno", puede desafiar las lógicas dominantes. Finalmente, se necesita un análisis más profundo de la efectividad del litigio estructural para catalizar el cambio cultural en el largo plazo. La equidad de género es un desafío multifacético que requiere acciones interconectadas, desde la promoción de la interseccionalidad y el rediseño de procesos de recursos humanos hasta el desarrollo de programas de sensibilización que desafíen los estereotipos y las "falsas conciencias".

#### **4. Conclusión:**

En conclusión, la desigualdad de género en el trabajo latinoamericano no es un problema simple, sino el resultado de una interacción compleja y profunda entre las lógicas institucionales dominantes, las asimetrías de poder y la elección racional. El análisis reveló que el "desacoplamiento" de las políticas de equidad de género, donde estas se adoptan formalmente pero no se aplican, es un fenómeno estratégico y no una mera inercia (Risi et al., 2023). Esto se debe a la operación combinada de las tres dimensiones del poder de Lukes con las lógicas patriarcales y de mercado, que aseguran que las prácticas organizacionales permanezcan inalteradas (Gómez, 2022). Además, los cálculos de costo-beneficio de las organizaciones, sesgados por estereotipos de género, perpetúan la precariedad y la discriminación, demostrando que la "sostenibilidad transformadora" exige una reconfiguración de estos cálculos (Arora et al., 2021; Bordas Martínez y Pinilla García, 2020).

La integración teórica propuesta ofrece una lente más comprehensiva para entender las persistentes desigualdades sociales, demostrando la necesidad de un análisis multinivel que conecte lo micro con lo macro. Si bien este ensayo es teórico y presenta limitaciones en la generación de evidencia empírica, destaca la urgencia de futuras investigaciones. Estas deberían enfocarse en la creación de métricas de "sostenibilidad transformadora", el estudio empírico de la agencia individual y colectiva, y la exploración de la interseccionalidad en la perpetuación de las desigualdades. En síntesis, el verdadero desafío para lograr una equidad de género genuina y una sostenibilidad organizacional radica en la reconfiguración activa de las asimetrías de poder y el cuestionamiento de las lógicas institucionales arraigadas, que son las que han impedido un progreso sustantivo hasta ahora. Solo al abordar estas raíces profundas podremos construir entornos laborales justos, inclusivos y sostenibles para todos.

#### **REFERENCIAS**

Aksom, H., y Tymchenko, I. (2020). How institutional theories explain and fail to explain organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1223–1252. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0130>

Alvesson, M., y Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199–218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>

Arora, D., Braunstein, E., Seguino, S., y UNU-WIDER. (2021). *A macro–micro analysis of gender segregation and job quality in Latin America* (WIDER Working Paper No. 2021; WIDER Working Paper, Vol. 2021). UNU-WIDER. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2021/026-9>

Bando, R. (2019). Evidence-based gender equality policy and pay in Latin America and the Caribbean: Progress and challenges. *Latin American Economic Review*, 28(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s40503-019-0075-3>

Bordas Martínez, J., y Pinilla García, F. J. (2020). ¿Trabajo decente o trabajo indecente? *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, 5, 80–101. <https://doi.org/10.5944/ts.5.2020.27749>

Carballo Mena, C. A. (2021). Derechos laborales en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. *Revista de Estudios Jurídico Laborales y de Seguridad Social (REJLSS)*, 2, 136–162. <https://doi.org/10.24310/rejls.vi2.12447>

Carvalho, P. (2020). Critical Analyses of International Trade Liberalization and Links Between International Trade and Gender | Análise Crítica da Liberalização do Comércio Internacional e as ligações entre comércio internacional e gênero. *Mural Internacional*, 11, e53034. <https://doi.org/10.12957/rmi.2020.53034>

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. En L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environments* (pp. 3–21). Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10030010581>

Federici, S., y Marques Valio, L. B. (2020). Na luta para mudar o mundo: Mulheres, reprodução e resistência na América Latina. *Revista Estudos Feministas*, 28(2), e70010. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n270010>

Gilas, K. (2024). Género, instituciones y poder: Nuevas tendencias teóricas para el estudio del poder generizado en América Latina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 69(251). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2024.251.87987>

Gómez, V. M. (2022). Desigualdad laboral y falta de poder político, sindical y empresarial. ¿Cómo salir de ese círculo de discriminación? *Descentrada*, 6(1), e163. <https://doi.org/10.24215/25457284e163>

Kulik, C. T., Sandhu, S., Perera, S., y Jarvis, A. (2022). 10. Gender equality in organizations: The dynamics of space. *Handbook on the Business of Sustainability*, 170–188. <https://doi.org/10.4337/9781839105340.00018>

Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2025). *Ellas en datos. 2da Edición*, 1–24. [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/05/Ellas-en-Datos\\_2da-Edicion.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/05/Ellas-en-Datos_2da-Edicion.pdf)

Montalvo Romero, J. (2020). El trabajo desde la perspectiva de género. *Revista de la Facultad de Derecho*, 1–19. <https://doi.org/10.22187/rfd2020n49a6>

Mutch, A. (2021). Challenging Community: Logic or Context? *Organization Theory*, 2(2), 26317877211004602. <https://doi.org/10.1177/26317877211004602>

Nasser De Carvalho, P. (2020). Critical Analyses of International Trade Liberalization and Links Between International Trade and Gender | Análise Crítica da Liberalização do Comércio Internacional e as ligações entre comércio internacional e gênero. *Mural Internacional*, 11(1–13), e53034. <https://doi.org/10.12957/rmi.2020.53034>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD. (2023). *Igualdad de género en Colombia: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. OECD. <https://doi.org/10.1787/82e9b4e2-es>

Risi, D., Vigneau, L., Bohn, S., y Wickert, C. (2023). Institutional theory-based research on corporate social responsibility: Bringing values back in. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12299>

Vásquez-Giler, M., Zambrano-Vera, T., y Muñoz-Menéndez, M. B. (2020). Responsabilidad Social Corporativa: Estrategia empresarial para el desarrollo sostenible. *Yachasun*, 4(6), 1–7. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i6.0020>